

# Universidad de Huánuco

## Facultad de Ciencias Empresariales

### ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## TESIS

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA SUB GERENCIA DE  
FORMULACIÓN DE ESTUDIOS DE PRE-INVERSIÓN  
DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO, 2018.

**Para Optar el Título Profesional de :**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

### TESISTA

Bach. PÉREZ CRUZ, Liz Jaqueline

### ASESOR

Mtro. LINARES BERAUN, William Giovanni

Huánuco – Perú  
2018

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 19:00 horas del día 06 del mes de DICIEMBRE del año 2018, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202-P5), en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

Dr. Jorge Luis López Sánchez	(Presidente)
Lic. Martin Gonzales Acuña	(Secretario)
Econ. Vladimir Santiago Espinoza	(Vocal)

Nombrados mediante la Resolución N° 2012-2018-D-FCEMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA SUBGERENCIA DE FORMULACIÓN DE ESTUDIOS DE PRE-INVERSIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO, 2018", presentado por el (la) Bachiller PEREZ CRUZ, Liz Jaqueline; para optar el título Profesional de Lic. Administración de Empresas.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) APROBADA con el calificativo cuantitativo de 15 (QUINCE) y cualitativo de BUENO (Art. 45).

Siendo las 20:00 horas del día 06 del mes de DICIEMBRE del año 2018, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

Dr. Jorge Luis López Sánchez  
PRESIDENTE (A)

Lic. Martin Gonzales Acuña  
SECRETARIO (A)

Econ. Vladimir Santiago Espinoza  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico, a mi hijito Josué A. Rivera Pérez, por ser mi inspiración, la razón, motor y motivo para continuar en este proceso de obtener uno de los deseos más anhelados en mi vida.

A mi Padre Julian Pérez Condezo, a mi Madre Basilia Cruz Mateo, por la vida, por su apoyo en la educación brindada.

A mis hermanos, para que puedan ver en mí como un ejemplo para ellos, que no fue fácil llegar hasta aquí.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a Dios por la vida, por mantenerme con buena salud, por tanta bendición, por guiar mis pasos y por el buen camino a lo largo de mi existencia.

Agradecer a Josué I. Rivera Mendoza, por su amor, por su apoyo incondicional y comprensión en los momentos de dificultad y de debilidad, para llegar hasta aquí.

Agradecer a un amigo muy especial Melchor Albornoz Ramon, por su apoyo brindando con el asesoramiento del presente trabajo de investigación.

## **SUMARY**

Today in an increasingly globalized and competitive world the organizational climate is a momentous issue for almost all organizations, which look for continuous improvement of the environment of your organization, to achieve an increase in productivity without losing sight of the human resource. So stated in the corporate and institutional environment that over the last years in all of them have been implemented a number of strategies to generate an adequate organizational environment, allowing the worker to develop all your skills, skills, knowledge, interpersonal relationships and intellectual abilities. All this contributes and routes in the achievement of the objectives of the Organization.

In relation to the environment where a person performs his work every day; the treatment can have a head with subordinates; the relationship between the staff and even the relationship with citizens who come to officiates it perform any administrative process; all these elements make up what is known as organizational climate, which can be a link or an obstacle to the good performance of the Organization as a whole.

The State has a starring role in care citizen that demands many needs that ails them, and that this in turn is considered to be a large organization whose complexity exceeds that seen in public institutions. This is due to the large number of activities which is occupied, which, increasingly, are multiplied by the constant development of social life, which requires satisfaction of the new challenges that arise gradually and that the State, in its role Organizer of the society, is forced to deal with through the provision of the services necessary to meet collective needs. So the organizational climate within the institution of its officials must be in a positive way for the achievement of good attention to the citizen.

## **RESUMEN**

En la actualidad en un mundo cada vez más globalizado y competitivo el clima organizacional es un tema trascendental para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Así se constata en el medio empresarial e institucional, que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales. Todo ello contribuye y encamina en el logro de los objetivos de la organización

En relación al medio ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente; el trato que un jefe puede tener con sus subordinados; la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con ciudadanos que vienen a la oficina a realizar cualquier trámite administrativo; todos estos elementos conforman lo que se denomina clima organizacional, lo cual puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto.

El Estado tiene un rol protagónico en la atención al ciudadano que demanda muchas necesidades que les aqueja y que esto a su vez es considerado una gran organización cuya complejidad rebasa a la que se observa en las instituciones públicas. Esto se debe a la gran cantidad de actividades de las que se ocupa, las cuales, de manera creciente, se ven multiplicadas por el constante desarrollo de la vida social, que exige la satisfacción de los nuevos imperativos que surgen paulatinamente y que el Estado, en su papel organizador de la sociedad, se ve obligado a afrontar mediante la prestación de los servicios necesarios para satisfacer las necesidades colectivas. De tal manera que el clima organizacional entre los funcionarios debe ser de una manera positiva para el logro de la buena atención al ciudadano y también cumplir con metas establecidas.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>III</b>
<b>SUMARY.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>VIII</b>
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>9</b>
1.1 Descripción del Problema	9
1.2 Formulación del Problema	11
1.2.1 Problema General	11
1.2.2 Problema Especifico	11
1.3 Objetivo General	12
1.4 Objetivos Específicos	12
1.5 Justificación de la Investigación	13
1.6 Limitaciones de la Investigación	13
1.7 Viabilidad de la Investigación	13
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación	15
2.2 Bases Teóricas	21
2.3 Definiciones Conceptuales	40
2.4 Hipótesis	42
2.4.1 Hipótesis General	42
2.4.2 Hipótesis Específicos	42
2.5 Variables	43
2.5.1 Variable Dependiente	43
2.5.2 Variable Independiente	43
2.6 Operacionalización de variables (Dimensiones e Indicadores)	44
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>45</b>
3.1 Tipo de Investigación	45
3.1.1 Enfoque	45
3.1.2 Alcance o Nivel	45
3.1.3 Diseño	45
3.2 Población y Muestra	46
3.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos.	48
3.3.1 Para la recolección de datos (detallar las técnicas e instrumentos utilizados)	48
3.3.2 Para la presentación de datos (cuadros y/o gráficos)	49
3.3.3 Para el análisis e interpretación de los datos	50

<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	<b>51</b>
4.1 Procesamiento de Datos	51
4.2 Contrastación de Hipótesis y Prueba de hipótesis	65
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>68</b>
5.1 Presentar la Contrastación de los Resultados del Trabajo de Investigación.	68
5.2 Contrastación de los Resultados con las Bases Teóricas	70
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>73</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>75</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>79</b>



## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco. De acuerdo al objetivo general planteado el clima organizacional en las instituciones públicas del Perú son un resultado de un complejo número de variables que involucran paradigmas sociales, historia, aspectos, económicos, ideas, políticas y situación geográfica en los cuales la gente o recursos humanos constituyen el núcleo de la actuación institucional hacia el logro de las metas de desarrollo que se han propuesto a corto y largo plazo.

En seguida para obtener los resultados de la investigación se siguió el siguiente orden de la estructura de la investigación, que comprende cuatro capítulos. En el primer capítulo se esboza todo lo que se refiere al problema de investigación y se brinda un panorama general del trabajo; planteando, describiendo y formulando el problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, entre otros aspectos.

En el capítulo II, se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el marco conceptual sobre la cual se sustenta el trabajo.

El capítulo III, se refiere a la metodología de la investigación. Se fundamenta la descripción de la hipótesis, el tipo y diseño de investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos, la operacionalización de las variables y la población de estudio. De esta manera se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales.

El capítulo IV, presenta los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores. Asimismo, la discusión que ha sido realizado en función a los objetivos.

En la última parte del trabajo se presenta las conclusiones, las sugerencias, las referencias bibliográficas revisadas y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

A nivel mundial el clima organizacional cobra una especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

En referencia a este tema existe un debate si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

En el Perú el clima organizacional en las instituciones públicas son un resultado de un complejo número de variables que involucran paradigmas sociales, historia, aspectos, económicos, ideas, políticas y situación geográfica en los cuales la gente o recursos humanos constituyen el núcleo de la actuación institucional hacia el logro de las metas de desarrollo que se han propuesto a corto y largo plazo.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

De acuerdo la escuela de Gestalt, menciona los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del

ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Davis y Newstrom, (2003); señala que el clima organizacional siempre ha sido un tema importante para los directivos, y es uno de los principales problemas que enfrenta las organizaciones, ya que la falta de motivación provoca que la gente no se esfuerce por hacer un mejor trabajo, evite su lugar de trabajo y, a la menor oportunidad deje la organización.

En la actualidad la sub gerencia Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, se observó que existen diversos factores que limitan el buen clima el organizacional y esto a la vez poco contribuye al buen desenvolvimiento de los trabajadores; sin embargo la comunicación interpersonal de los trabajadores en la institución, no es fluida debido a que la estructura del organigrama es vertical. Ello hace que la comunicación baje de arriba hacia abajo. Este proceso limita el intercambio con otros trabajadores de la institución, generando así interferencias en las relaciones interpersonales y en las comunicaciones. En referencia en la autonomía de los trabajadores para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo es limitada, debido a que la decisión desciende de manera jerárquica. En tal sentido la motivación hacía los trabajadores no existe ningún medio para generar ello, como por ejemplo las recompensas por la productividad laboral, reconocimientos personales, condecoraciones, vacaciones, incremento de sueldo y otros.

Finalmente, en referencia al desempeño laboral podemos mencionar que la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral de los funcionarios de la institución, no es lo óptimo. Debido a los diversos factores que se ha mencionado en los párrafos anteriores y todo ello representa el reflejo de sus desempeños y la gestión de la organización que no llega a cumplir con las expectativas esperadas de la población.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿En qué medida el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿En qué medida la Comunicación Interpersonal del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018?
- ¿En qué medida la Autonomía para toma de decisiones del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018?
- ¿En qué medida la Motivación Laboral del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018?

## **1.3 OBJETIVO**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar en qué medida el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar en qué medida la Comunicación Interpersonal del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.
- Analizar en qué medida la Autonomía para toma de decisiones del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.
- Analizar en qué medida la Motivación Laboral del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La finalidad de la investigación es determinar el clima organizacional y su relación en el desempeño laboral. Para poder diagnosticar los malestares que perjudican el buen desarrollo del desempeño laboral en la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco. Cabe mencionar que el capital humano es el principal factor que influye en la creación del valor, tanto para los trabajadores; así como para los ciudadanos. Por lo tanto, el Capital humano no es sólo un activo intangible estático, sino es más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin. Por lo cual se tiene que brindar todo lo necesario para su adecuado desempeño laboral, en este caso el clima organizacional tiene una relación en el desempeño laboral que tienen los trabajadores de la entidad.

Asimismo, este estudio se realizó con el fin de determinar los problemas que genera un clima organizacional inadecuado. Ya que un clima organizacional permite elevar sus niveles de productividad al trabajador en su puesto de trabajo y en el desarrollo de una sociedad que conlleva a mejorar la calidad de vida, dentro de un determinado espacio o lugar.

#### **1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Toda investigación, implica diferentes grados de dificultades, tanto en recursos humanos, económicos, tecnológicos y/o de accesibilidad a la población y/o muestra de investigación, fuentes bibliográficas, estudios anteriores entre otros, sin bien el presente proyecto tiene pocas fuentes de consulta y otras limitantes que se tendrán en consideración para poder superar y lograr así una investigación que cumpla con los altos estándares que exige la Universidad.

#### **1.6 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación fue viable porque se contó con los recursos bibliográficos, humanos, económicos y tecnológicos.

### **1.6.1 RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS**

Se contó con la bibliografía necesaria y de los medios electrónicos (internet) que permitió obtener información tanto a nivel nacional como internacional acerca del tema de investigación, así como de los medios electrónicos (internet).

### **1.6.2 RECURSOS HUMANOS**

La presente investigación fue viable porque se contó con suficientes recursos humanos como apoyo para la ejecución del estudio, tal es así se contó con el apoyo desinteresado de encuestadores, así como con el personal profesional especializado en el tema de investigación, lo cual fue de mucho interés. Así mismo se contó con el apoyo del personal que labora en el Gobierno Regional de Huánuco, quienes proporcionaron la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### **1.6.3 RECURSOS ECONÓMICOS**

La investigación propuesta también fue viable desde el punto de vista económico, porque el alcance de la investigación no requirió de financiamiento significativo que limite el estudio de la problemática planteada.

### **1.6.4 RECURSOS TECNOLÓGICOS**

Para facilitar el desarrollo del presente estudio, así como el procesamiento de la información a través de los instrumentos a utilizar se contó con una computadora, impresora. Información electrónica, software (utilización el SPSS 23).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Se ha determinado la existencia de los siguientes trabajos de tesis:

##### **2.1.1 INTERNACIONALES**

**TÍTULO:** Estudio de la Motivación y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos.

**AUTOR:** OLVERA ZAPATA, Yolanda

**PAÍS:** Ecuador

**AÑO:** 2013

**CONCLUSIÓN:** “se concluye los principales factores que influyen en el desempeño son aquellos que hacen referencia al entorno laboral, y estos son Trabajo en equipo y Seguridad e Higiene ambos son considerados factores operativos y que dentro de la motivación son parte de los extrínsecos. Los factores motivacionales de mayor influencia en el personal son el Salario que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un motivador intrínseco, el medio preferido para obtener retribución es la expectativa, estos inciden en el desempeño laboral del personal administrativo del área comercial de la empresa constructora FUROIANI. Los resultados de las evaluaciones de desempeño revelan que el 50% obtuvo una puntuación aceptable, dentro de este grupo se encuentran 15 empleados del proyecto Napoli y 4 de Ciudad Santiago, mientras que el otro 50% del grupo evaluado obtuvo una puntuación regular, en el cual se encuentran 19 empleados de Ciudad Santiago. Los empleados



del área comercial reciben los mismos beneficios económicos (bonos, premios, % comisión, movilización, entre otros), pero en los no económicos existen algunos beneficios que los empleados del proyecto Napoli reciben y que los de ciudad Santiago no, por lo que existe inconformidad. La empresa FUIROIANI Obras y Proyectos lleva a cabo un sistema de reconocimiento monetario atractivo, pero ellos no solo desean ser reconocidos de ésta forma, sino a través de un reconocimiento no económico que le otorgue prestigio personal y profesional”.

**TÍTULO:** Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral.

**AUTOR:** VILLAVICENCIO CARRANZA, Miguel Alejandro

**PAÍS:** México

**AÑO:** 2015

**CONCLUSIONES:** “se concluye que la validez del contenido de este instrumento es representativa de la propiedad que se mide, se analizó ítem a ítem, tanto en cuanto a su estructura gramatical y su presentación como revisando que estos fueran muestras de comportamientos representativos de lo que se pretendió medir. Validez ecológica. Adicionalmente y por la relevancia que conlleva, se hace énfasis en que se cumplió también con el tipo de validez ecológica. Al respecto el diseño de la investigación consideró adecuadamente las circunstancias que de modo natural se dan en el contexto del fenómeno a estudiar. En este sentido, la información para la elaboración del cuestionario y los datos obtenidos en la medición del clima organizacional provienen de los empleados en situaciones que le son naturales”.

### **2.1.2 NACIONAL**

**TITULO:** Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de Pataz.

**AUTORES:** PACHECO SANTILLAN, Kriss Alicia

**PAIS:** Perú

**AÑO:** 2015

**CONCLUSION:** “Se concluye que una Jornada de Integración con el fin de poder hacer un intercambio de roles entre Supervisor y Personal obrero, con el objetivo de establecer mejores canales de comunicación adecuados. Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano, en el cual el colaborador se involucre de manera satisfactoria en todo lo que se apunte hacer como parte fundamental de la Contrata. Fomentar la creación de espacios recreativos que permitan a los colaboradores establecer mejores relaciones interpersonales, mediante actividades culturales. Mejorar las áreas de trabajo de los colaboradores, teniendo en cuenta las necesidades de los mismos, a partir de las condiciones físicas y de las herramientas necesarias, en función a la labor que se realice. Implementar nuevas Políticas Administrativas de acorde a la realidad de la zona y según el trabajo que se realiza; las cuales deben ser socializadas con los colaboradores de la empresa con el objetivo de evitar el sobrecargo de unciones.

**TITULO:** Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica

**AUTORES:** DE LA CRUZ ORTIZ, Edwin y HUAMAN RUIZ Ángel Alejandro

**PAÍS:** Perú

**AÑO:** 2016

**CONCLUSIÓN:** “Se concluye que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=71\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral es alto Se determinó que el ambiente físico como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=58\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% de casos el componente de ambiente físico es alto. Se determinó que el ambiente social como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=67\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% de casos el componente de ambiente social es medio. Se determinó que las actitudes y valores como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=66\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva media. En el 62,5% de casos el componente de actitudes y valores es alto”.

### **2.1.3 LOCAL**

**TÍTULO:** Motivación Laboral y Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Amarilis 2017.

**AUTOR:** HUAYANAY BULLON, Karin Patricia

**PAÍS:** Perú

**AÑO:** 2017

**CONCLUSIÓN:** “Se concluye que se determinó cómo se relaciona la Motivación Laboral en el Clima Organizacional de la Municipalidad Distrital de Amarilis, como se puede apreciar en el grafico N° 11, se puede observar que el 64% si existe motivación laboral en los personales de la municipalidad, el 36% opina que no existe motivación laboral debido hay que algunas necesidades que faltan cubrir sus expectativas como trabajador. Esto indica según los trabajadores que, si hay la motivación laboral en la Municipalidad de Amarilis. Se analizó cómo se relaciona la motivación intrínseca en el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Amarilis, como se puede observar en el grafico N° 01, La mayoría del personal encuestado (89%) opina que sí, el trabajo lo llevara a una realización profesional, el 11% opina que no lo llevara a una realización profesional. Esto indica según los trabajadores de la Municipalidad de Amarilis, que el trabajo que realiza si lo llevara a una realización profesional y personal dentro de su área de trabajo. Se analizó cómo se relaciona la motivación extrínseca en el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Amarilis, como se puede observar en el grafico N° 08, se observa que el 24% recibe capacitaciones en ámbito al área que corresponde, el 76% del personal no recibe ningún tipo de capacitación. Esto indica según los trabajadores de la Municipalidad de Amarilis que no hay capacitación constante al personal el cual no se cumple lo establecido según en el cronograma de plan anual de capacitación (anexo N° 04)”.

**TÍTULO:** La Gestión del Talento Humano y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo, Agencia de Tingo María.

**AUTOR:** BURILLO VELA, Julio Cesar

**PAÍS:** Perú

**AÑO:** 2017

**CONCLUSION:** “Se concluye que los trabajadores de la Caja Municipal Huancayo, casi siempre son reconocidos y felicitados

por el trabajo que realizan, lo cual refleja de manera significativa en el desempeño laboral. En cuanto a la remuneración percibida, la mayoría de los trabajadores no están de acuerdo con la remuneración que perciben, por el cargo y trabajo que realizan. Así mismo la mayor parte de los encuestados, es decir el 52% manifestaron que a veces llegan a los objetivos y metas planificadas por la institución. Con la gestión del conocimiento, referidas a las competencias y la capacidad de innovación, se determinó que la gran mayoría de los trabajadores si son capaces al realizar sus funciones en el área que labora. Además, los procesos innovadores (mejores prestaciones, cambios tecnológicos, etc.) que realiza la administración no permiten desarrollar nuevas formas de aprendizaje organizacional. Con el clima laboral, referido al medio ambiente laboral y nivel de satisfacción del personal. Respecto al medio ambiente laboral se determinó lo siguiente: primero que las condiciones ambientales que la institución brinda a sus trabajadores no es adecuada, mostrándose en ellos cierto malestar, reflejándose negativamente en su desempeño laboral, y segundo que las relaciones que se tienen con sus compañeros y su jefe es regular. Respecto al nivel de satisfacción del personal se determinó que la gran mayoría de los trabajadores califican con un nivel medio de satisfacción por pertenecer a la institución y por el trabajo que realizan en la institución.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales), Chiavenato (1992).

En seguida podemos decir que el clima organizacional es un tema trascendental para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Para Ivancevich, (2006), señala que el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia.

De acuerdo Luthans, (2008), determina que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran

eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Para Mendez, (2006), señala que el clima organizacional es el ambiente propio de la que destaca y sorprende al comparar modelos es la referida a las discrepancias entre éstos. No obstante, hay algún acuerdo entre las interpretaciones más conocidas sobre el clima.

Según Alles, (2008), quien afirma que el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

### **Características del Clima Organizacional**

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal



clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

### **Teoría del Clima Organizacional de Likert**

Brunet, (2004) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de Sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

### **Tipos de Clima Organizacional de Likert**

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye

una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las

decisiones de toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Clima de tipo participativo: Sistema IV Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

### **Factores del clima organizacional**

Según Brunet, (1989) Los factores del clima laboral han sido investigados de manera exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores relacionadas con el concepto de clima organizacional. Clasificándolos de acuerdo a los tres enfoques que son:

### **a) Enfoque de Factores psicológicos individuales**

Según Schneider, (1983) El enfoque de Factores Psicológicos individuales está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea. Los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan:

- La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.
- Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización.
- Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización.

Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones según sus construcciones personales como:

- autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que influye en la conducta del empleado.

### **b) Enfoque de Factores Grupales**

Según Toro, (2005) Define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las

organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Estos factores son: Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos.

### **c) Enfoque de Factores Organizacionales**

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa. Entre estos factores algunos autores destacan: la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, Nivel jerárquico y su influencia en el cargo, Riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico.

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

#### **1. Dimensión Comunicación Interpersonal**

Según Socorro Fonseca, (2008), comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

Según Antonio, (2013), la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad". Los únicos entes capaces de presentar

comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos) los cuales poseen lo que Pasquali denominó el "con-saber" de la conciencia de la co-presencia de ambos para que se dé la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del "otro" y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo. Expresa que "No hay "comunicación" ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia bruta" en este caso sólo existe una "relación monovalente" o una "relación de información", donde los mensajes emitidos no tendrían retorno mecánico, ya que los participantes presentan un bajo coeficiente de comunicabilidad.

Según Certo, (1984) La comunicación interpersonal como el proceso de compartir información con otros individuos. Para estar completo, el proceso de comunicación interpersonal debe tener los siguientes tres elementos básicos:

- Fuente / codificador. La fuente /codificador es aquella persona en la situación de comunicación interpersonal que origina y codifica la información que desea compartir con otra persona. La codificación es el proceso de disponer la información en alguna forma que puede ser recibida y comprendida por otra persona.
- Señal. La información codificada que la fuente pretende compartir constituye un mensaje. Un mensaje que ha sido transmitido de una persona a otra se denomina señal.
- Decodificador / destinatario es aquella persona con la cual la fuente trata de compartir información. Este individuo recibe la señal y decodifica o interpreta el mensaje para determinar su significado. La decodificación es el proceso que se sigue para volver a convertir los mensajes en

información. En todas las situaciones de comunicación interpersonal, el significado del mensaje es un resultado de la decodificación. El decodificador /destinatario se denomina destinatario o destino.

## **2. Dimensión Autonomía para toma de decisiones**

Según Kant, (2008), la autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad, es en virtud de lo cual es posible que ésta (la voluntad racional) formule un imperativo categórico. Cuando la voluntad toma por ley alguna que no está dada por su propia razón práctica sino por un objeto exterior que la determina, ésta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares (conforme al deber), más que por el deber mismo.

## **3. Dimensión Motivación laboral**

Según Robbins, (2008), la motivación “Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo” (Pag.100).

Con respecto del autor citado, la motivación es la voluntad de cada una de las personas que ponen para desarrollar una determinada actividad según sus expectativas que benefician o les interesa de esta forma cumplir sus objetivos de forma grupal o personal.

Según Stoner y Freeman, (1996), el proceso de motivación se considera: El proceso de motivación en el área administrativa busca influenciar en la conducta de las personas, con la premisa básica de que es el motor principal para que la gente trabaje en forma más eficiente, e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la psicología humana en un sentido particular y comprometida (p.45).

### **2.2.2 DESEMPEÑO LABORAL**

Según García, 2001 (citada por Cielo, 2001) define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

El concepto del desempeño laboral está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización, (Ghiselli, 1998).

Para Bittel, (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Por último, como Chiavenato, (2000), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.



## **Teorías de Satisfacción Laboral**

De acuerdo con Weihrich, 2004, (citado por Quispe, 2015), menciona que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado. Esto es sustentado con las diferentes teorías, Según a los diferentes autores:

1. **Teoría del Ajuste en el Trabajo:** Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.
2. **Teoría del Grupo de Referencia Social:** Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

- 3. Teoría de la Discrepancia:** Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para las personas que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado. La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.
- 4. Teoría de los Eventos Situacionales:** La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales: Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas. Características de los eventos situacionales, son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

## **Factores del desempeño laboral**

Según Bain, (2003) señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

- a) Factores Internos:** Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.
- Factores duros:** La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.
- Factores Blandos:** Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad. Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles. Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación

del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional. Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

- b) Factores Externos:** La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes: Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura. Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial. Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales. Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes,

motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia. Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

## **Dimensiones del Desempeño Laboral**

### **1. Dimensión Productividad laboral**

De acuerdo con D'Alessio, (2012), la productividad es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente del recurso (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así.

$$Productividad = \frac{\text{productos}}{\text{insumos}} = \frac{\text{resultados}}{\text{recursos}}$$

“La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital” (Heizer & Render , 2007).

“La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos” (Paz & Gonzales, 2013).

Según Gaither & Frazier (2005), señala que la productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión)”, por lo tanto, mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores

productivos. Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: una, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad.

En tal sentido podemos afirmar que al hablar de la productividad es referirse a la relación entre la producción y los insumos totales; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el doble de los productos con respecto al año anterior, pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado. No debe confundirse incrementos de producción con incrementos de productividad; así, una empresa que en un ejercicio hubiera producido el doble número de productos. La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo. La productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción obtenida, y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido.

Desde su punto de vista de Alfaro & Alfaro, (2000). La productividad, tal y como lo deseamos presentar, permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los factores de la producción aplicado. “La productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles”

Según Rodríguez, (1999). Señala en este caso se puede decir que la productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos.

## **2. Dimensión Eficacia**

Eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos" (Coulter R. 2008).

La eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (Da Silva O.Reinaldo, 2008).

La eficacia "es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" (Andrade, 2008).

La eficacia "es una medida del logro de resultados" (Idalberto, 2008).

## **3. Dimensión Eficiencia Laboral**

Eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$  Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato I. 2010).

La eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (weihrich, 2010). La eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" (Coulter R. 2010).

La eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada " (Da Silva, 2010).

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Según Mejía, (2013), efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.  $E = P/CP$ . Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

Según Kootz & Weihrich, (2001) es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.



## 2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

- A. **SATISFACCIÓN LABORAL:** Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2005).
- B. **SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA:** En la escala SL-SPC, este término se define como la disposición al trabajo en función de atribuciones asociadas con el trabajo (sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material) (Palma, 2005).
- C. **CONDICIONES DE TRABAJO:** En la escala SL-SPC, este término se define como la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral (Palma, 2005).
- D. **RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL:** En la escala SL-SPC, este término se define como la tendencia evaluativa del trabajo en función del reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos (Palma, 2005).
- E. **BENEFICIOS ECONÓMICOS:** En la escala SL-SPC, este término se define como la disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada (Palma, 2005).
- F. **GÉNERO:** Es una variable ocupacional utilizada en la investigación para clasificar a la población. Comprende: (a) femenino y (b) masculino.
- G. **CONDICIÓN LABORAL:** Es una variable ocupacional utilizada en la investigación, que se refiere a la categoría salarial a la que pertenece el entrevistado. Comprende: (a) funcionarios, (b) empleados, (c) obreros, (d) Contrato Administrativo de Servicio (CAS), y (e) practicantes.
- H. **TIEMPO DE SERVICIO:** Es una variable ocupacional utilizada en la investigación, que se refiere al tiempo de labor que el entrevistado tiene en el gobierno regional a la que pertenece. Esta variable se

mide en meses y años. Para su análisis, de acuerdo a la frecuencia de los valores obtenidos en la muestra, se ha establecido la siguiente clasificación: (a) de cero a 15 años, (b) de 15 a 30 años, y (c) más de 30 años.

- I. **PRODUCTIVIDAD:** La definen como la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados, Koontz y Weihrich (2004).

## **2.4 HIPÓTESIS**

### **2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL**

El Clima Organizacional influye en la mejora del Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

### **2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**




- La Comunicación Interpersonal del Clima Organizacional influye en la mejora del Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.
- La Autonomía para toma de decisiones del Clima Organizacional influye en la mejora del Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.
- La Motivación Laboral del Clima Organizacional influye en la mejora del Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

## **2.5 VARIABLES**

### **2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL**




Dimensiones:

-  Comunicación interpersonal
-  Autonomía para toma de decisiones
-  Motivación laboral

### **2.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

#### **DESEMPEÑO LABORAL**

Dimensiones:

-  Productividad laboral
-  Eficacia
-  Eficiencia laboral

## 2.6 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
CLIMA ORGANIZACIONAL (Variable Independiente)	Comunicación interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relación interpersonal.</li> <li>– Los canales de comunicación.</li> <li>– Nivel de comprensión del mensaje</li> </ul>	1,2 y 3
	Autonomía para toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Toma de decisión en el puesto.</li> <li>– Responsabilidad del trabajador.</li> <li>– Conocer las exigencias del puesto.</li> </ul>	4,5 y 6
	Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los beneficios de salud que recibe el trabajador</li> <li>– La remuneración salarial del trabajador.</li> <li>– Aspiraciones del trabajador.</li> <li>– El medio ambiente donde realiza el trabajo.</li> </ul>	7 y 8
DESEMPEÑO LABORAL (Variable Dependiente)	Productividad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nivel de producción del personal.</li> <li>– Cumplimiento de las metas del trabajador.</li> </ul>	9 y 10
	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Percepción del nivel de calidad de trabajo. Metas logradas. Cumplimiento de las tareas asignadas. Conocimiento dentro del puesto de trabajo.</li> </ul>	11y 12
	Eficiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsabilidad del personal.</li> <li>– Nivel de conocimientos técnicos.</li> <li>– Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo.</li> <li>– Nivel de adaptabilidad del trabajador.</li> </ul>	13 y 14

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 ENFOQUE**

La investigación es de enfoque cuantitativo.

De acuerdo Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010, p. 4)

“Porque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

##### **3.1.2 ALCANCE O NIVEL**

El alcance o nivel de la investigación es descriptiva.

Según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006, p. 102).

“Porque mide, evalúa y recolecta datos sobre diversos aspectos, dimensiones componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga”.

##### **3.1.3 DISEÑO**

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transaccional o transversal.

De acuerdo Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010, p. 149)

“Porque se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010, p. 151)

“Porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

### **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.2.1 POBLACIÓN**

De acuerdo Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P (2010, p. 174).

“La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

La población del presente estudio estará conformada por 20 trabajadores de la de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

**CUADRO N° 02:  
RELACIÓN DE PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE FORMULACION  
DE ESTUDIOS DE PRE INVERSION**

<b>N°</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CONDICIÓN</b>
1	RODRIGUEZ ORTEGA, Miguel Ángel	DESIGNADO – SUB GERENTE
2	CRUZ HUACACHINO, Maximiliano	NOMBRADO
3	HERVACIO RODRIGUEZ, José	NOMBRADO
4	ALEJO ALVA, Katia Yarina	CAS
5	ORIZANO PONCE, Alfredo	CAS
6	VERDE PONCE, Delia	CAS
7	ALIAGA BRAVO, Jack Kenneth	CAS
8	SILVA BASILIO, Mirtha	CAS
9	VASQUEZ FIGUEROA, Rosalía	CAS

F	10	BENANCIO TELLO, Jose Antonio	CAS
U	11	MONTELLANOS LAOS, Anny Melissa	CAS
E	12	ABAD TRINIDAD, Phibita	CAS
N	13	ACOSTA GOMEZ, Edwin E.	CAS
T	14	BRUNO SAAVEDRA, Walter Vladimir	CAS
E	15	ESPINOZA VILCA, Nohelia Mery	CAS
:	16	CERVANTES FERNANDEZ, Yedy Cila	CAS
S	17	PEREZ CRUZ, Liz Jaqueline	CAS
U	18	RICALDI YAPIAS, Elizabeth	CAS
B	19	PONCE MORALES, Karol Margot	CAS
G	20	OLORTEGUI CASTRO, Christian	MEF

ERENCIA DE FORMULACIÓN DE ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN

ELABORACION: PROPIA

### 3.2.2 MUESTRA

De acuerdo Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P (2010, p.173).

“Es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población”.

En el proyecto de investigación se tomará una muestra no probabilística donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

La muestra utilizada en la presente investigación, está conformada por el total personal de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión. Puesto que la población de estudio es considerable, por tales razones la muestra es la misma cantidad de la población que son 20, entre: Subgerente, personal técnico y otros trabajadores.



**CUADRO N° 03:  
RELACIÓN DE PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE FORMULACION  
DE ESTUDIOS DE PRE INVERSION**

<b>N°</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CONDICIÓN</b>
1	CRUZ HUACACHINO, Maximiliano	NOMBRADO
2	HERVACIO RODRIGUEZ, José	NOMBRADO
3	ALEJO ALVA, Katia Yarina	CAS
4	ORIZANO PONCE, Alfredo	CAS
5	VERDE PONCE, Delia	CAS
6	ALIAGA BRAVO, Jack Kenneth	CAS
7	SILVA BASILIO, Mirtha	CAS
8	VASQUEZ FIGUEROA, Rosalía	CAS
9	BENANCIO TELLO, Jose Antonio	CAS
10	MONTELLANOS LAOS, Anny Melissa	CAS
11	ABAD TRINIDAD, Phibita	CAS
12	ACOSTA GOMEZ, Edwin E.	CAS
13	BRUNO SAAVEDRA, Walter Vladimir	CAS
14	ESPINOZA VILCA, Nohelia Mery	CAS
15	CERVANTES FERNANDEZ, Yedy Cila	CAS
16	PEREZ CRUZ, Liz Jaqueline	CAS
17	RICALDI YAPIAS, Elizabeth	CAS
18	PONCE MORALES, Karol Margot	CAS
19	OLORTEGUI CASTRO, Christian	MEF

FORMULACIÓN DE ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN

ELABORACION: PROPIA

### **3.3 PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **▪ LA ENTREVISTA**

De acuerdo Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P (2010, p.173).

“Las preguntas del cuestionario pueden ser estructuradas o semi-estructuradas, para esta investigación se llevan a cabo éstas últimas para obtener información cualitativa. Las entrevistas semi-estructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados”.

En la presente investigación se entrevistará al sub gerente de la oficina Formulación de Estudios de Pre Inversión;

quien a su vez responsable de dicha oficina para saber de esta manera el clima organizacional y el desempeño laboral de sus subordinados.

- **TÉCNICAS ENCUESTA**

La técnica de recolección de datos fue a través de la Encuesta de acuerdo a una lista de preguntas aplicadas a los trabajadores de la entidad, para luego procesarlos y formular las conclusiones y recomendaciones.

- **INSTRUMENTO CUESTIONARIO**

Según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010, p. 217).

“El cuestionario es el conjunto de pregunta respecto a una o más variables a medir”

El cuestionario será estructurado, porque contiene preguntas cerradas para responder mediante alternativas. Se elaborará 1 solo cuestionario para los trabajadores de la de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, primero hablará acerca del clima organizacional y luego sobre el desempeño laboral.

### **3.4 PARA LA PRESENTACIÓN DE DATOS**

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. Y Baptista Lucio, P. (2003, p. 494).

“El análisis cuantitativo de la información se desarrolla en una computadora, se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional”.

La técnica para el procesamiento y análisis de la información se hará en forma cuantitativa se realizará de mediante el manejo de medios informáticos y aplicación de Office (Word) y software SPSS para la elaboración de los cuadros y gráficos y que faciliten el ordenamiento de

información de una manera adecuada y entendible para su mayor comprensión.

### **3.5 PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

De acuerdo Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010, p. 278).

“El análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador”.

La técnica para el procesamiento y análisis de la información a aplicarse será en forma cuantitativa porque se realizó de manera mecanizada con el manejo de medios informáticos, empleándose el soporte informático y aplicación del Office (Word) y software SPSS para la elaboración de cuadros y análisis del cuestionario y entrevistas a los trabajadores de la entidad, y de acuerdo a ello determinar las conclusiones y recomendaciones y contrastar las hipótesis, que cuenta con potentes técnicas específicas que facilitan el ordenamiento de información para una mayor comprensión.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

##### ▪ CUESTIONARIO - ENCUESTA

En esta parte nos permitió medir las variables del estudio, independiente (Clima Organizacional) y dependiente (Desempeño Laboral), obteniéndose para ello los siguientes resultados:

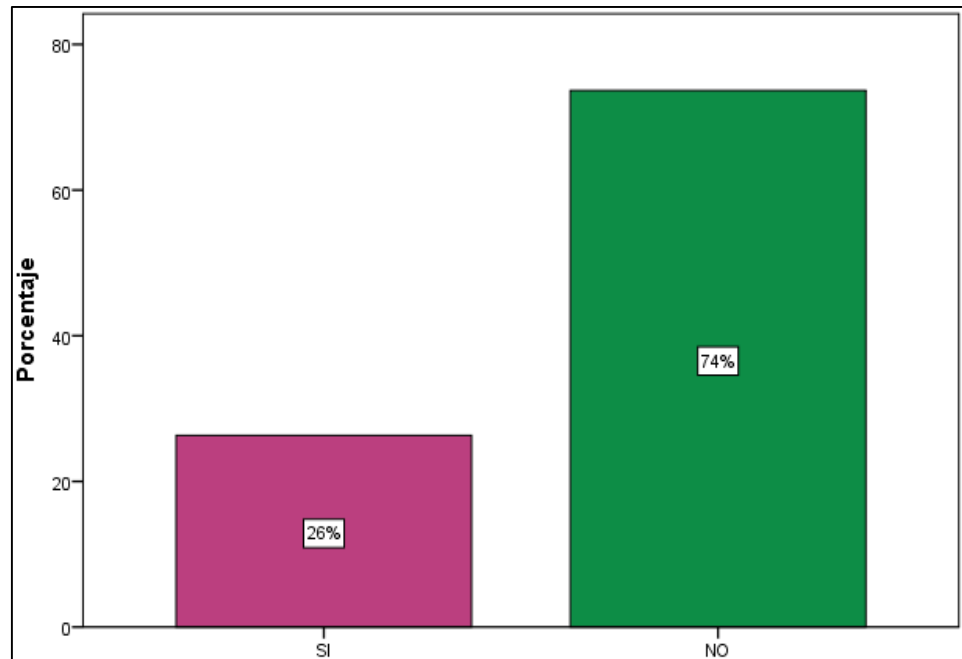
**PREGUNTA N° 01: ¿Para usted, existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?**

**Cuadro N° 01:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	26,3	26,3	26,3
Válido NO	14	73,7	73,7	100,0
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISISTA

**Grafico N° 01**



FUENTE: CUADRO N°01  
RESPONSABLE: TESISISTA

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (1)

De acuerdo a los resultados obtenidos el 74% opina que no, existe una buena relación interpersonal entre compañeros de trabajo, el 26% opina que si existe la relación interpersonal adecuada.

Por lo tanto, demuestra que un alto porcentaje de trabajadores no se sienten bien realizados personal y profesionalmente; esto debido a que no existe una buena relación entre los trabajadores de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión, por la falta de motivación y compañerismo.

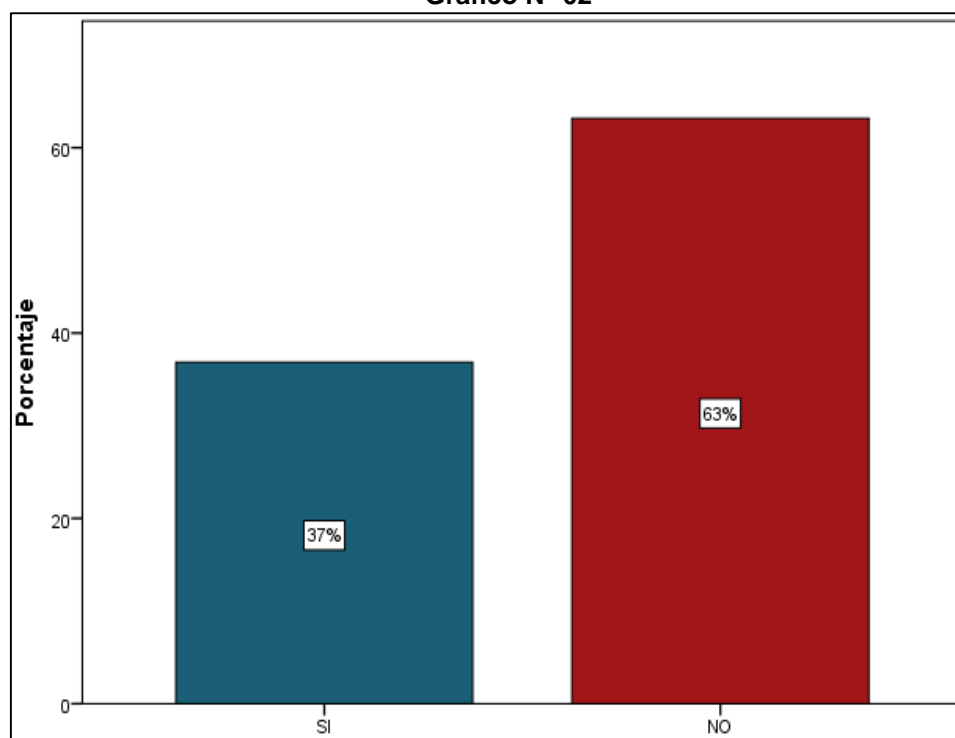
**PREGUNTA N° 02: ¿Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?**

**Cuadro N° 02**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	36,8	36,8	36,8
Válido NO	12	63,2	63,2	100,0
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISISTA

**Grafico N° 02**



FUENTE: CUADRO N°02  
RESPONSABLE: TESISISTA

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (2)

De los funcionarios encuestados el 63% opina que no, los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores, el 37% opina que si los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores.

Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje de funcionarios no entienden los mensajes que se da dentro de la Oficina y que no son suficientes para comunicarse; esto debido a la falta de liderazgo del Sub Gerente y al desconocimiento del uso de metodologías, para brindar mensajes claros a sus subordinados.

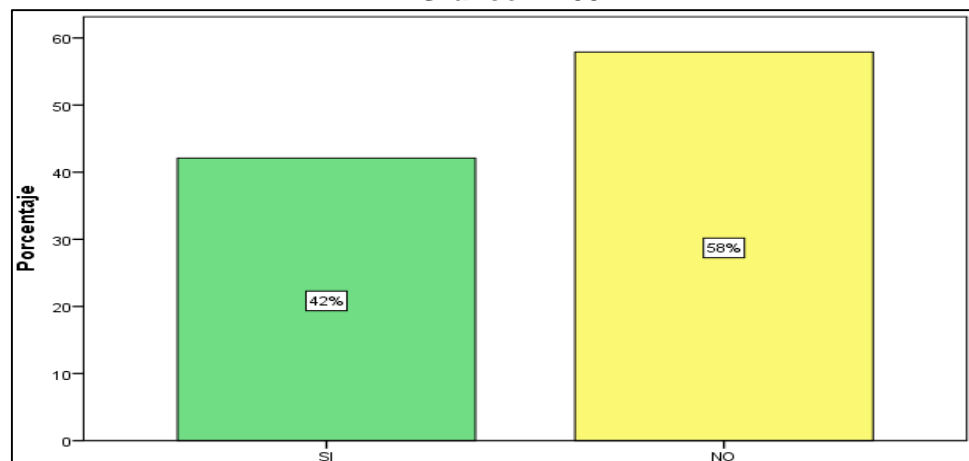
**PREGUNTA N° 03: ¿Para usted, el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?**

**Cuadro N° 03**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	8	42,1	42,1	42,1
Válido NO	11	57,9	57,9	100,0
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISTA

**Grafico N° 03**



FUENTE: CUADRO N°03  
RESPONSABLE: TESISTA

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (3)

De los funcionarios encuestados el 58% opinan que sus conocimientos no, el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización, el 42% opinan que a través de sus conocimientos si, el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización.

Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje de funcionarios, el organigrama de la organización no les permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización; esto debido, a la envidia y egoísmo que muestran los trabajadores de la organización.

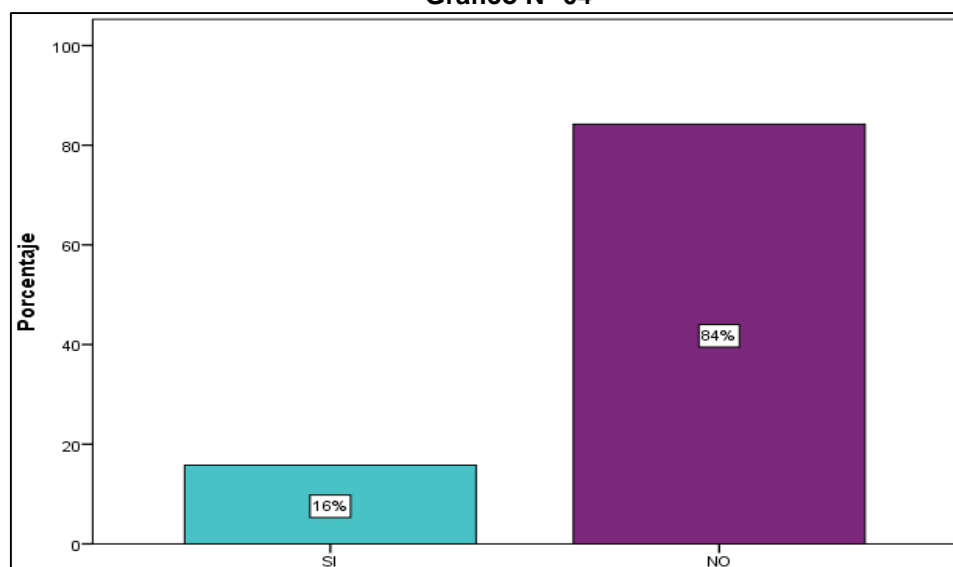
#### PREGUNTA N° 04: ¿Usted toma decisiones en su puesto de trabajo?

**Cuadro N° 04**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	15,8	15,8	15,8
Válido NO	16	84,2	84,2	100,0
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISTA

**Grafico N° 04**



FUENTE: CUADRO N°04  
RESPONSABLE: TESISTA

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (4)

De los funcionarios encuestados el 84% opina que no, toman decisiones en su puesto de trabajo, el 16% opina que si toman decisiones de manera adecuada.

Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje de funcionarios no, toman decisiones en su puesto de trabajo como parte de sus funciones; esto debido, a que los cargos de confianza y los servidores públicos de la organización, no están por su capacidad profesional, sino por favores políticos, primando así las decisiones políticas de los funcionarios.

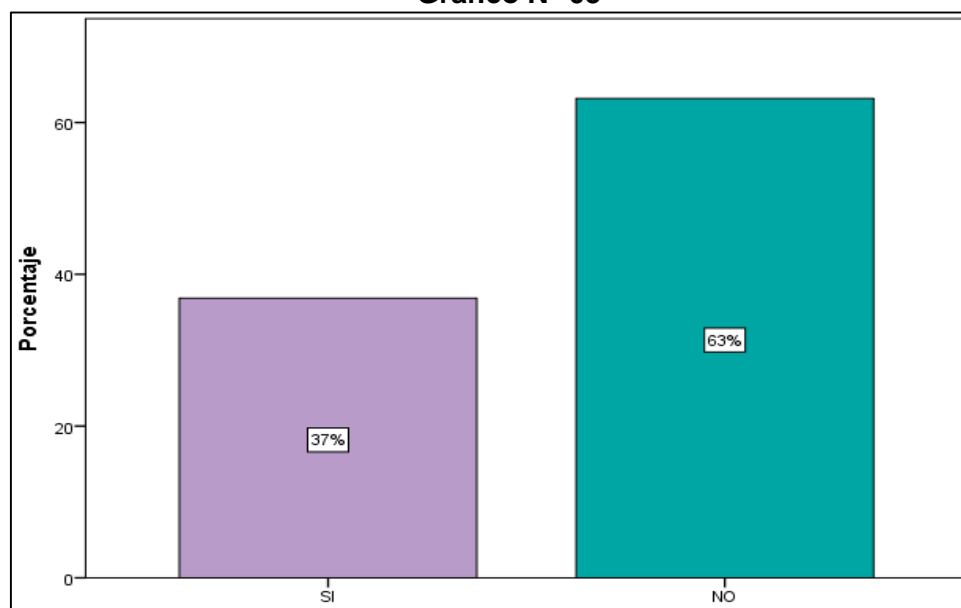
**PREGUNTA N° 05: ¿Usted, es responsable del trabajo que realiza?**

**Cuadro N° 05**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	36,8	36,8	36,8
Válido NO	12	63,2	63,2	100,0
Total	19	100,0	100,0	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISISTA

**Grafico N° 05**



FUENTE: CUADRO N°05  
RESPONSABLE: TESISISTA



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (5)

De los funcionarios encuestados el 63% opina que no, son responsables del trabajo que realizan y/o desempeñan, mientras que el 37% opinan que si son responsables de los trabajos realizados.

Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje de funcionarios no, son responsables de los trabajos realizados como parte de sus funciones; esto debido, a que los trabajadores no se sienten identificados con la Institución y solo se sienten obligados a cumplir con las actividades dispuestas por el Jefe inmediato.

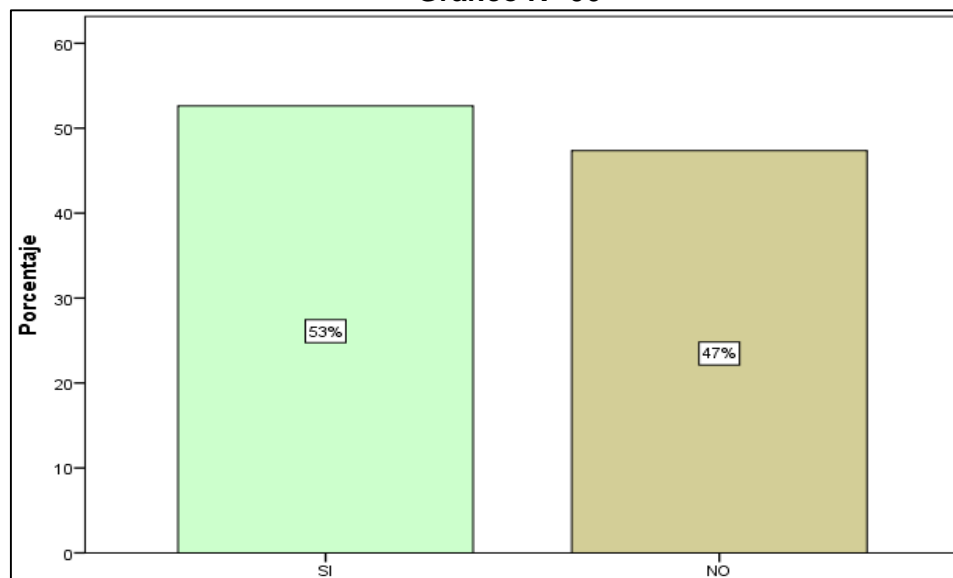
### PREGUNTA N° 06: ¿Usted, está de acuerdo con las exigencias del trabajo?

Cuadro N° 06:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	52,6	52,6	52,6
Válido NO	9	47,4	47,4	100,0
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISISTA

Grafico N° 06



FUENTE: CUADRO N° 06  
RESPONSABLE: TESISISTA

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (6)

De los funcionarios encuestados el 47% opina que no, están de acuerdo con las exigencias del trabajo, y el 53% opina que si están de acuerdo con las exigencias del trabajo.

Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje de funcionarios si, están de acuerdo con las exigencias del trabajo; esto debido, a que solo cumplen con las órdenes del Jefe inmediato.

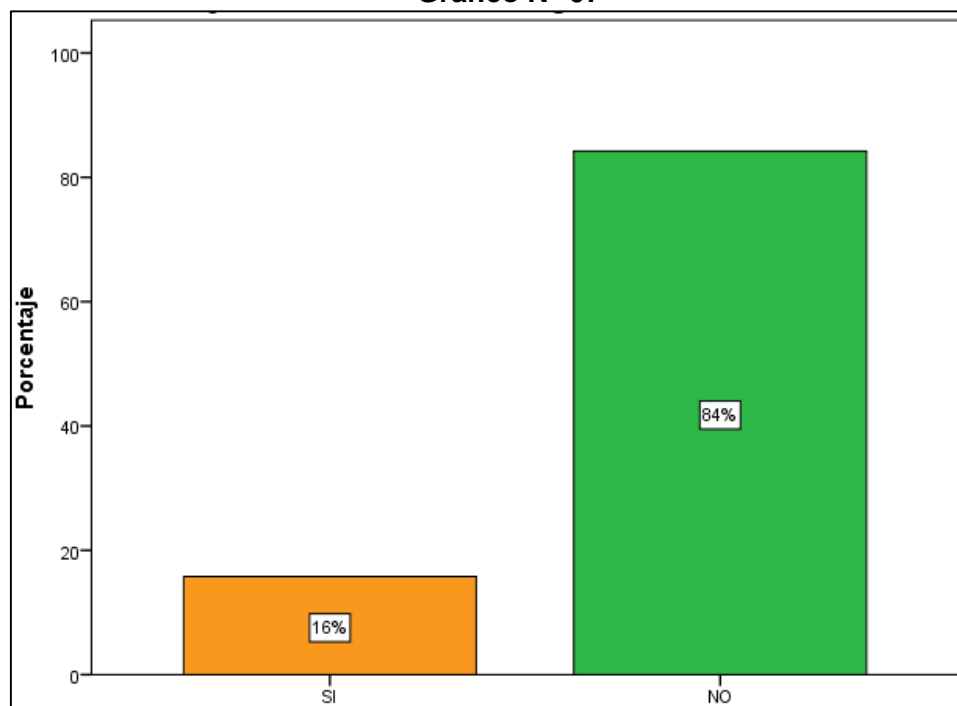
**PREGUNTA N° 07: ¿Usted, está de acuerdo con la asignación salarial?**

**Cuadro N° 07:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	15,8	15,8	15,8
NO	16	84,2	84,2	100,0
Total	19	100,0	100,0	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISTA

**Grafico N° 07**



FUENTE: CUADRO N° 07  
RESPONSABLE: TESISTA

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (7)

De los funcionarios encuestados el 84% opinan que no, están de acuerdo con la asignación salarial; mientras que el 16% opinan que si están de acuerdo con la asignación salarial.

Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje de trabajadores no, están de acuerdo con la asignación salarial; esto debido, a las diferencias de las remuneraciones que existe entre el personal técnico y administrativo de la oficina, a la falta de igualdad; lo cual genera disconformidad.

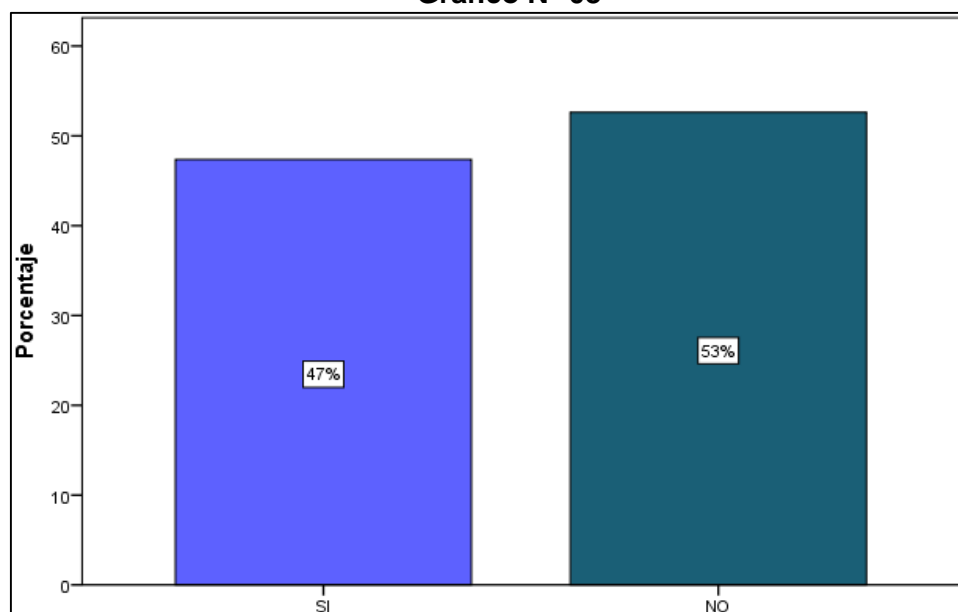
**PREGUNTA N° 08: ¿Cree usted, que el medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?**

**Cuadro N° 08**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	9	47,4	47,4	47,4
Válido NO	10	52,6	52,6	100,0
Total	19	100,0	100,0	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISISTA

**Grafico N° 08**



FUENTE: CUADRO N° 08  
RESPONSABLE: TESISISTA

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (8)

De los funcionarios encuestados el 53% opinan que el medio ambiente no, les permiten desenvolverse adecuadamente en su trabajo; mientras que el 47% opinan que si están de acuerdo con el medio ambiente.

Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje de funcionarios no, están de acuerdo con el medio ambiente en el cual trabajan; esto debido, a que el ambiente no presenta comodidades, primordialmente, los servicios básicos, que debe existir dentro del ambiente de trabajo.

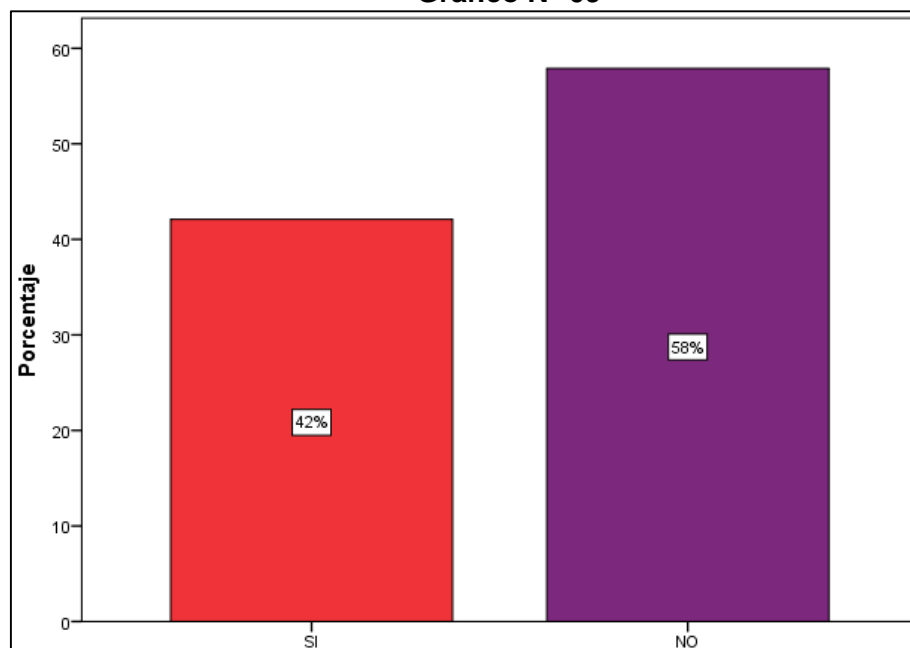
### PREGUNTA N° 09: ¿Usted, logra eficientemente las tareas asignadas

**Cuadro N° 09**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	8	42,1	42,1	42,1
Válido NO	11	57,9	57,9	100,0
Total	19	100,0	100,0	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISTA

**Grafico N° 09**



FUENTE: CUADRO N° 09  
RESPONSABLE: TESISTA

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (9)

De los funcionarios encuestados el 58% opina que no, logran eficientemente las tareas asignadas; el 42% opinan que si desarrollan eficientemente las tareas asignadas.

Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje de funcionarios no, logran desarrollar eficientemente las tareas asignadas; esto debido, a que no existe un ambiente adecuado para el cumplimiento de las tareas asignadas, además por la falta de compromiso de los trabajadores.

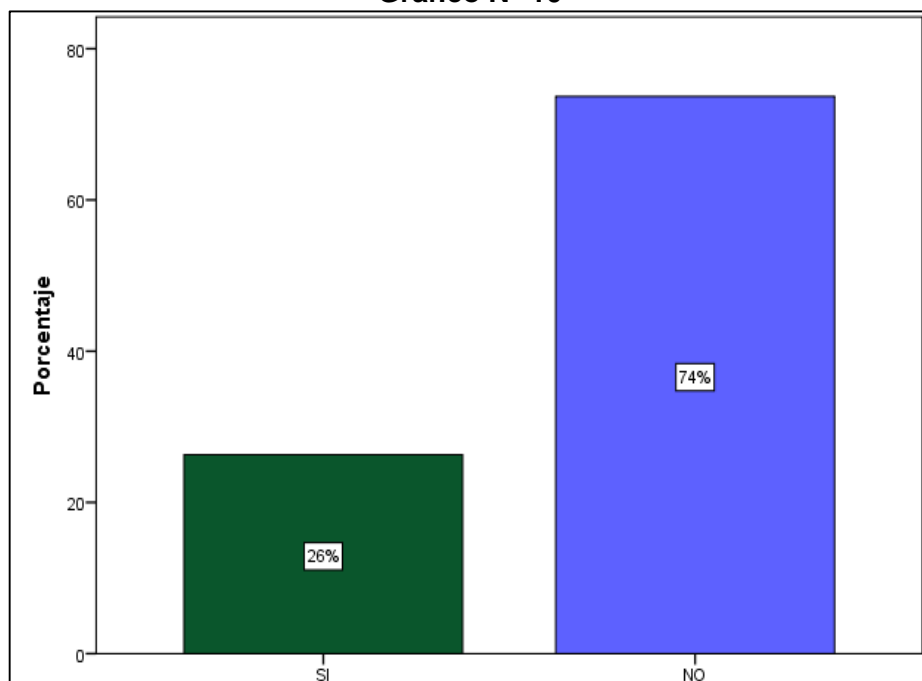
### PREGUNTA N° 10: ¿Usted, contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la organización?

**Cuadro N° 10**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	26,3	26,3	26,3
Válido NO	14	73,7	73,7	100,0
Total	19	100,0	100,0	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISTA

**Grafico N° 10**



FUENTE: CUADRO N° 10  
RESPONSABLE: TESISTA

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (10)

De los funcionarios encuestados el 74% opina que no, contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de la organización, mientras que el 26% opinan que sí, contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje de funcionarios no, contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de la organización; esto debido a la falta de identificación, compromiso que tiene los trabajadores, con la Institución y por la desigualdad en las remuneraciones.

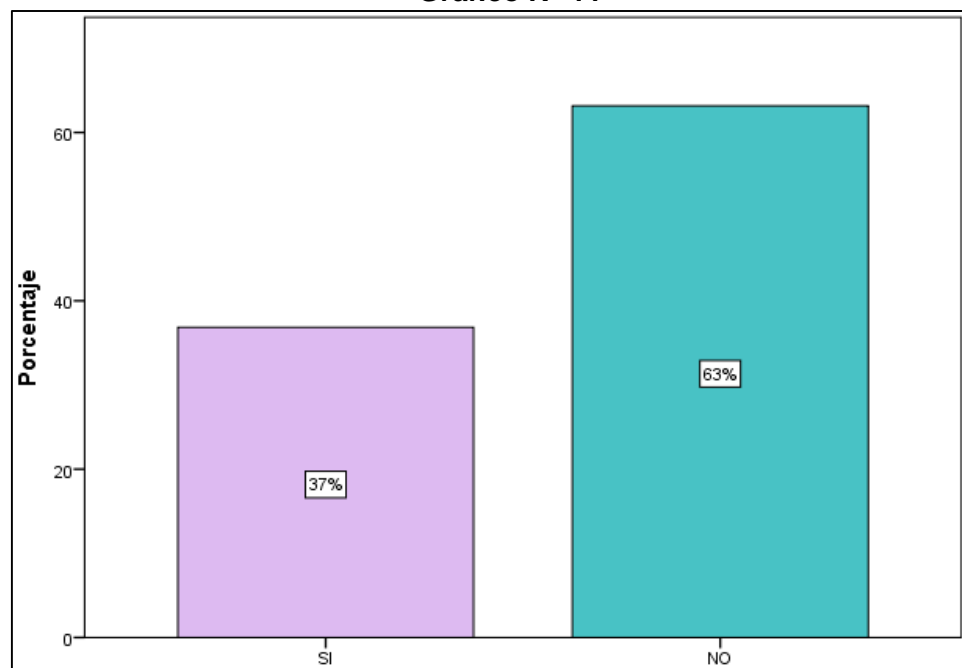
### PREGUNTA N° 11: ¿Usted, cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos?

CUADRO N° 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	36,8	36,8	36,8
Válido NO	12	63,2	63,2	100,0
Total	19	100,0	100,0	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISTA

Grafico N° 11



FUENTE: CUADRO N° 11  
RESPONSABLE: TESISTA

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (11)

De los funcionarios encuestados el 63% opina que no, se cumplen con las metas dentro de los cronogramas establecidos, mientras que el 37% opinan que sí, se cumplen con las metas de los cronogramas establecidos.

Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje de funcionarios no, cumplen con las metas dentro de los cronogramas establecidos; esto debido a la falta de liderazgo y al incumplimiento de los plazos establecidos en la presentación de información.

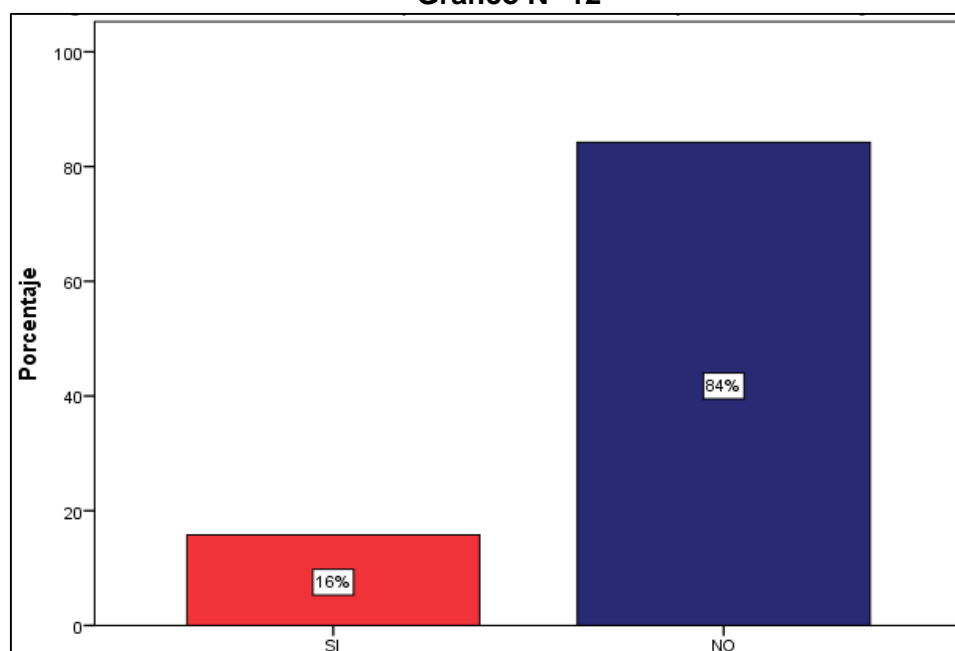
### PREGUNTA N° 12: ¿Usted, logra desarrollar su trabajo con calidad?

CUADRO N° 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	15,8	15,8	15,8
Válido NO	16	84,2	84,2	100,0
Total	19	100,0	100,0	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISTA

Grafico N° 12



FUENTE: CUADRO N°12  
RESPONSABLE: TESISTA

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (12)

De los trabajadores encuestados el 84% opina que no, logran desarrollar sus trabajos con calidad; mientras que el 16% opinan que sí, logran desarrollar sus trabajos con calidad trabajo.

Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje de funcionarios no, logran desarrollar sus trabajos con calidad; debido a la presión política que existe con dentro de la Institución, poca o nada experiencia de los trabajadores, en las actividades que se desarrollan en la Sub Gerencia.

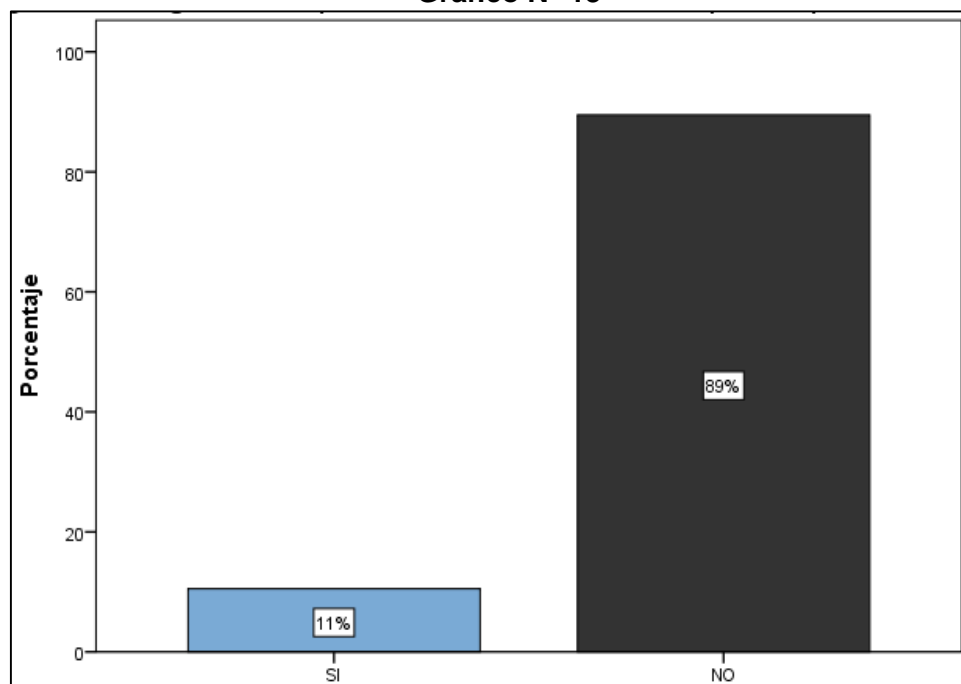
**PREGUNTA N° 13: ¿Para Usted, su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?**

**Cuadro N° 13**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	2	10,5	10,5	10,5
Válido NO	17	89,5	89,5	100,0
Total	19	100,0	100,0	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISTA

**Grafico N° 13**



FUENTE: CUADRO N° 13  
RESPONSABLE: TESISTA



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (13)

De los funcionarios encuestados el 89% opinan que su grado de responsabilidad no, está acorde a su capacidad profesional; mientras que el 11% opinan que su grado de responsabilidad sí, está acorde a su capacidad profesional.

Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje del grado de responsabilidad de los funcionarios no, está acorde, a su capacidad profesional; esto debido, a la poca experiencia que tienen los trabajadores en las actividades asignadas.

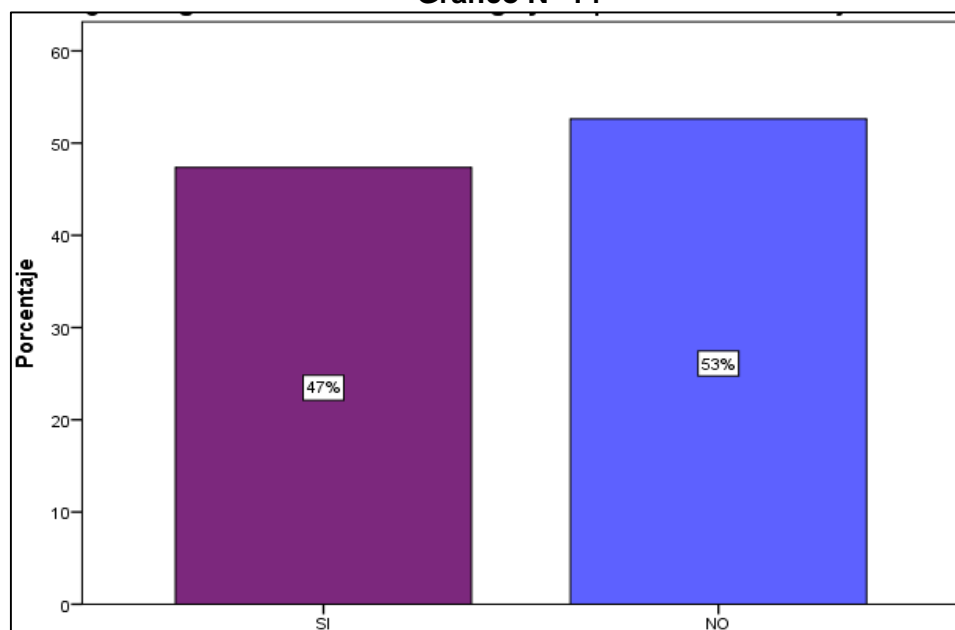
### PREGUNTA N° 14: ¿Usted, logra desarrollar sus funciones y/o actividades con liderazgo y cooperación en su trabajo?

**Cuadro N° 14**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	9	47,4	47,4	47,4
Válido NO	10	52,6	52,6	100,0
Total	19	100,0	100,0	

FUENTE: CUESTIONARIO  
RESPONSABLE: TESISTA

**Grafico N° 14**



FUENTE: CUADRO N° 14  
RESPONSABLE: TESISTA

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN (14)**

De los funcionarios encuestados el 53% opina que no, logran desarrollar sus funciones y/o actividades con liderazgo y cooperación en su trabajo; mientras que el 47% opinan que sí, logran desarrollar sus funciones y/o actividades con liderazgo y cooperación en su trabajo.

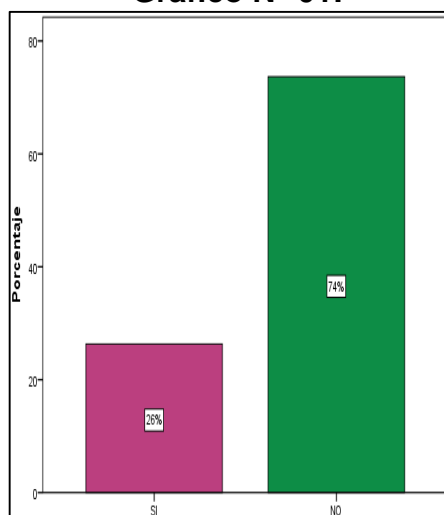
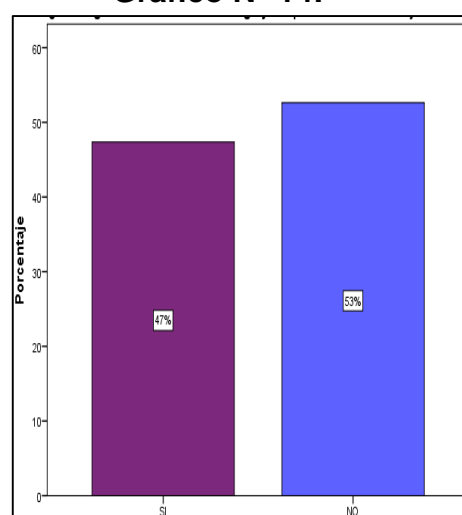
Por lo tanto, se demuestra que un alto porcentaje de funcionarios no, logran desarrollar sus funciones y/o actividades con liderazgo y cooperación en su trabajo; esto debido, a que no existe entusiasmo del Sub Gerente, para actuar como un líder en su organización, y que, a su vez contagie el entusiasmo para comprometer a su equipo de trabajo y puedan cooperar dentro de la oficina con el compañerismo entre los trabajadores.

## **4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PRUEBA DE HIPÓTESIS**

### **4.2.1 Con los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores**

Para la contrastación de la hipótesis se ha tomado de la variable independiente, dimensión 1: la comunicación interpersonal, el gráfico N° 01 con la interrogante del cuestionario: ¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo? y de la variable dependiente, dimensión 3: Evaluación del desempeño, el gráfico N° 14 con la interrogante del cuestionario: ¿Ud. Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?

A continuación, se muestran los siguientes gráficos:

**Grafico N° 01:****Grafico N° 14:**

FUENTE: CUADRO N° 01 y 14  
ELABORACIÓN: TESISISTA

Por lo tanto, de los gráficos descritos se deduce que el clima organizacional con su dimensión COMUNICACIÓN INTERPERSONAL, constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es una relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten su percepción de la realidad es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia. En tal sentido el 74% d por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial.

Por lo tanto, demuestra que un alto porcentaje de trabajadores no se sienten bien realizados personal y profesionalmente; esto debido a que no existe una buena relación entre los trabajadores de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión, por la falta de motivación y compañerismo. Al mismo tiempo, se demuestra que un alto porcentaje de trabajadores no, logran desarrollar sus funciones y/o actividades con liderazgo y cooperación en su trabajo; esto debido, a que no existe entusiasmo del Sub Gerente, para actuar como un líder en su organización, y que, a su vez contagie el entusiasmo para comprometer a su equipo de trabajo y puedan cooperar dentro de la oficina con el compañerismo entre los trabajadores.

#### 4.2.2 Con los resultados de la entrevista aplicada al Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco

Preguntas	Respuesta
1. ¿Cuál es su opinión acerca de los canales de comunicación entre sus subordinados?	Todo depende de las habilidades comunicativas para lograr la comunicación; así como mejorar el clima laboral y aportar el valor añadido, todo ello define la comunicación entre los subordinados
2. ¿Cree Ud. que los subordinados llegan a cumplir las metas establecidas por la sub gerencia?	Efectivamente si cumplen con las metas, como: no imponer, como una obligación, más si como un reto, que requiere de toda su capacidad para cumplirlo. Donde la clave está en mostrarles a los subordinados que cada consecución de una meta es importante para ellos y representa vivir nuevas experiencias y adquirir mayor conocimiento.
3. ¿Para Ud. los subordinados logran adaptarse con rapidez a los cambios que se genera en su entorno?	Efectivamente si se adaptan con rapidez a dichos cambios debido a: que el Sub Gerente es el primero que apoya dicho esfuerzo, y da responsabilidad a los subordinados a favor de dichos cambios, y de esta manera a recompensar aquellos que mejor se adaptaran a dichos cambios, debido a que el cambio es constante en las entidades y esto requiere de una preparación y esfuerzo.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1 PRESENTAR LA CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación y discutiendo con los antecedentes podemos mencionar que:

- En la presente investigación realizada por Pacheco. A (2015), sobre: Influencia del clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de Pataz. Se concluyó que una Jornada de Integración con el fin de poder hacer un intercambio de roles entre Supervisor y Personal obrero, con el objetivo de establecer mejores canales de comunicación adecuados. Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano, en el cual el colaborador se involucre de manera satisfactoria en todo lo que se apunte hacer como parte fundamental de la Contrata. Fomentar la creación de espacios recreativos que permitan a los colaboradores establecer mejores relaciones interpersonales, mediante actividades culturales. Mejorar las áreas de trabajo de los colaboradores, teniendo en cuenta las necesidades de los mismos, a partir de las condiciones físicas y de las herramientas necesarias, en función a la labor que se realice. Implementar nuevas Políticas Administrativas de acorde a la realidad de la zona y según el trabajo que se realiza; las cuales deben ser socializadas con los colaboradores de la empresa con el objetivo de evitar el sobrecargo de unciones.

En tal sentido podemos resaltar para que una institución crezca de forma sana, saludable y armónica necesita una infraestructura adecuada y actualizada, acorde con la realidad de un mundo globalizado, con las variaciones de los mercados, con el cambio constante y acelerado. Ello no será posible si nos enfrentamos a estas realidades con pasividad, pues la vida es fundamentalmente

ebullición, actividad y desarrollo. Para concluir se puede decir El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento en el ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

- En la presente investigación realizada por Huayanay K. (2017), sobre “Motivación Laboral y Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Amarilis”. Menciona cómo se relaciona la Motivación Laboral en el Clima Organizacional de la Municipalidad Distrital de Amarilis, se puede observar que el 64% si existe motivación laboral en el personal de la municipalidad, el 36% opina que no existe motivación laboral; debido a, que hay algunas necesidades que faltan cubrir sus expectativas como trabajador. Esto indica según los trabajadores que, si hay la motivación laboral en la Municipalidad de Amarilis. Se analizó cómo se relaciona la motivación intrínseca en el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Amarilis, la mayoría del personal encuestado (89%) opina que sí, el trabajo lo llevara a una realización profesional, el 11% opina que no lo llevara a una realización profesional. Esto indica según los trabajadores de la Municipalidad de Amarilis, que el trabajo que realiza si lo llevara a una realización profesional y personal dentro de su área de trabajo. Se analizó cómo se relaciona la motivación extrínseca en el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Amarilis, el 24% recibe capacitaciones en ámbito al área que corresponde, el 76% del personal no recibe ningún tipo de capacitación. Esto indica según los trabajadores de la Municipalidad de Amarilis que no hay capacitación constante al personal el cual no se cumple lo establecido según el cronograma de plan anual de capacitación.

En tal sentido coincidimos que la Municipalidad de Amarilis debe mejorar en cuanto a la motivación laboral, motivando en diferentes

rangos como reconocimientos a través de descansos, elección de vacaciones y viajes de capacitación. Asimismo, es necesario implementar la nueva Ley del Servicio Civil la cual consta de reformas más ambiciosas y esperadas de los últimos 20 años porque actualmente los sueldos están congelados y las carreras estancadas. Por ello, la reforma del servicio civil es clave para lograr un mejor servicio público, al mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento personal y profesional en la administración pública.

## **5.2 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LAS BASES TEÓRICAS**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Coincidiendo con Ivancevich, (2006), señala que el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia.

Además de la definición puedo aportar lo siguiente, clima organizacional: Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse y con la propia actividad de cada uno.

Coincidiendo con Luthans, (2008), determina que el clima organizacional positivo es "el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que

se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Respecto a las dimensiones del clima organizacional tomadas en cuenta en la presente investigación, coincido con los siguientes autores:

De acuerdo con Mendez, (2006), señala que el clima organizacional es el ambiente propio de la que destaca y sorprende al comparar modelos es la referida a las discrepancias entre éstos. No obstante, hay algún acuerdo entre las interpretaciones más conocidas sobre el clima.

Según Alles, (2008), quien afirma que el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta.

En tal sentido puedo decir acerca de los resultados de las encuestas, la mayoría de personas encuestados 74% opina que no, existe una buena relación interpersonal entre compañeros de trabajo, el 26% opina que si existe la relación interpersonal adecuada. Por lo tanto, demuestra que un alto porcentaje de trabajadores no se sienten bien realizados personal y profesionalmente; esto debido a que no existe una buena relación entre los trabajadores de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión, por la falta de motivación y compañerismo.

En cuanto a la dimensión Clima Laboral, se coincide con Chiavenato (2009: 120), al sostener que el clima laboral es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización. De esta manera, el clima laboral refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, por tanto, se describe como la cualidad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de una empresa, siendo además un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no-miembros.



Entonces teniendo en cuenta lo que sostiene Chiavenato, el 53% de los trabajadores encuestados de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco no, están de acuerdo con el medio ambiente en el cual trabajan; esto debido, a que el ambiente no presenta comodidades, primordialmente, los servicios básicos, que debe existir dentro del ambiente de trabajo.

Además, concordando con lo que sostiene Bittel, (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Por otro lado, también coincido con Ghiselli, (1998), señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización. En contraste con los resultados de nuestra investigación se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores desean un entorno laboral cómodo que cuente con las condiciones necesarias que les permita realizar su trabajo de manera adecuada.

Un indicador que se ha tenido en cuenta en el Desempeño Laboral es lo relacionado al nivel de Productividad laboral que tiene Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco frente a ciertos aspectos, tales como: al trabajo que realizan en sus áreas respectivas y la de pertenecer a la institución, cuyos resultados tuvieron que ver con la calificación que dieron los trabajadores encuestados acerca Nivel de producción del personal y Cumplimiento de las metas del trabajador.

## CONCLUSIONES

1. La conclusión general está relacionada al objetivo general formulado en la presente investigación; por ello como se puede apreciar en los gráficos N° 01 y N° 14, se analizó en qué medida el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco. Por lo tanto, en el grafico N° 01 el 74% opina que no, existe una buena relación interpersonal entre compañeros de trabajo; mientras que en el grafico N° 14, el 53% opina que no, logran desarrollar sus funciones y/o actividades con liderazgo y cooperación en su trabajo
2. De acuerdo al objetivo específico N° O1, se analizó en qué medida la Comunicación Interpersonal del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco. Por lo tanto, en el grafico N° 02, el 63% opina que los canales de comunicación **no**, son suficientes para comunicarse entre los trabajadores; mientras que en el grafico N° 10 el 74% opina que no, contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de la organización.
3. De acuerdo al objetivo específico N° O2, se analizó en qué medida la Autonomía para la toma de decisiones del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco. Por lo tanto, en grafico N° 04, el 84% opina que no, toman decisiones en su puesto de trabajo; mientras en el grafico N° 11 el 63% opina que no, se cumplen con las metas dentro de los cronogramas establecidos.
4. De acuerdo al objetivo específico N° O3, se analizó en qué medida la Motivación Laboral del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco. Por lo tanto, en el grafico N° 07, el 84% opinan que no, están de acuerdo con la asignación salarial, mientras que, en el grafico N° 13, el 89% opinan

que su grado de responsabilidad no, está acorde a su capacidad profesional.

## RECOMENDACIONES

1. La primera recomendación en la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, debe mejorar el clima organizacional para evitar tensiones y lograr una mayor entendimiento entre las personas involucradas es recomendable hacer coordinaciones de manera individual, para luego realizar una reunión conjunta y aclarar los motivos de las diferencias; sin embargo en cuanto al desempeño laboral se debe contar con un buen ambiente de trabajo, esto a su vez influye de manera positiva para el funcionarios de lograr un desempeño óptimo en sus labores.
2. La recomendación en cuanto a la comunicación interpersonal, es desarrollar una comunicación eficaz entre el personal y los directivos desde antes de que las cosas ocurran, se convierte en la mejor herramienta para evitar posteriores inconvenientes y/o dificultades. Los ejercicios de integración desde el principio del proceso, también motivan a las partes a adaptarse de manera más rápida. Por lo cual, se le recomienda a al Gobierno Regional de Huánuco a formular un Plan de comunicación para fortalecer los aspectos relacionados a la eficacia, considerando aspectos de relaciones humanas, manejo de comunicación y otros.
3. La recomendación respecto a la autonomía de toma de decisiones, es las personas no advierten el hecho de que sus acciones comunican tanto como sus palabras. La comunicación no verbal es parte de prácticamente todo lo que efectúa un supervisor o un gerente. Otra parte de la comunicación no verbal es el lenguaje corporal, que consiste en la emisión de mensajes de gran precisión sobre su verdadero estado de ánimo, sus intenciones y sus problemas. Por lo tanto, se debe desarrollar actividades deportivas para poder confraternizar entre funcionarios.
4. En cuanto a la motivación laboral y la productividad laboral tiene una relación muy débil, debida a que la motivación tiene una influencia directa en el desempeño del funcionario. Por tal razón se recomienda utilizar correctamente los medios de motivación laboral e incluir otras

maneras de motivar al trabajador como: reconocimiento laboral, ascensos de cargos, vacaciones, incremento de remuneraciones y otros concerniente a la motivación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **ABRAHAM MASLOW .M (1991).** Motivation and personality. Editorial días de santos. Madrid- España. pág. 87.
2. **ALLES M. (2005).** Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias. Ciudad Buenos Aires AR.,Granica.
3. **BENJAMIN F. E (1988).** Organización de empresas. Editorial McGRAWHILL INTERAMERICANA. Mexico. pag. 124.
4. **Bedoya, E. (2003).** La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. (Tesis en Magister). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú. Pág. 180  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/bedoya\\_se/t\\_complet o.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/bedoya_se/t_complet o.pdf)
5. **BETZHOLD (2006),** Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México. Escenarios Vol. 8, No. 2, Julio-diciembre de 2010, págs. 41-50.
6. **CHIAVENATO, I. (2011).** Administración de recursos humanos. Quinta editorial. México, pág. 68. 9. **CHIAVENATO I. (2003).** Gestión de talento humano. Editorial S.A México, pág. 179, 450. 10.
7. **CHIAVENATO I. (2007).** Administración de recursos humanos. MCGRAW- HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V. México, pág. 28.
8. **COONTZ. (1998).** Elementos de Admisitración. McGrau Hill Interamerican (5° edición ed.). México pag. 115.
9. **Likert. (2014).**

[file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TL\\_Mino Pérez EdgardoMauricio.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TL_Mino_Pérez_Edgar%20Mauricio.pdf).

10. **LUTHANS, F. (2008).** Comportamiento Organizacional. México: McGraw-HILL. Pág. 25
11. **NEWSTROM, J. (2011).** Comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw- Hill. México, pág. 108.
12. **PÉREZ, L. (2011).** El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. (Tesis para optar el grado de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 75 pp. Leído el 20 de octubre. Disponible en: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_3175.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_3175.pdf).
13. **ROBBINS, S. y JUDGE, T. (2009).** Comportamiento organizacional. Editorial Pearson educación. México, Pág. 175,226, 240.
14. **ROBBINS, S. y JUDGE, T. (2013).** Comportamiento organizacional. Editorial Pearson educación. México, Pág. 203, 205.
15. **ROBERTO H.S.(2010).** Metodología de la investigación. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Pag. 7,
16. **SERRA, D. (2008).** Psicología de la Motivación. Editorial ciencias médicas, Bahamas, pág. 53.
17. **SOLANA, RICARDO F. (1993).** Administración de Organizaciones. Buenos Aires. Ediciones Interoceánicas S.A. 39.
18. **WERTHER W Y KEITH DAVIS. (2000).** Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial McGraw-Hill.

## **ANEXOS**



**Anexo N° 01:**

**ENTREVISTA AL SUB GERENTE**

1. ¿Cuál es su opinión acerca de los canales de comunicación entre sus subordinados?

---

---

---

---

---

2. ¿Cree Ud. que los subordinados llegan a cumplir las metas establecidas por la sub gerencia?

---

---

---

---

---

---

3. ¿Para Ud. los subordinados logran adaptarse con rapidez a los cambios que se genera en su entorno?

---

---

---

---

---

---

---

## **Anexo N° 02:**

### **CUESTIONARIO**

Estimado Señor(a):

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco.

**Instrucciones:** Lea atentamente y marque con una X en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente.

---

1. ¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?  
a) Si (    )                      b) No (    )
2. ¿Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?  
a) Si (    )                      b) No (    )
3. ¿Para Ud. el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?  
a) Si (    )                      b) No (    )
4. ¿Ud. toma decisiones en su puesto de trabajo?  
a) Si (    )                      b) No (    )
5. ¿Ud. es responsable del trabajo que realiza?  
a) Si (    )                      b) No (    )
6. ¿Ud. Está de acuerdo con las exigencias del trabajo?  
a) Si (    )                      b) No (    )
7. ¿Ud. está de acuerdo con asignación salarial?  
a) Si (    )                      b) No (    )
8. ¿Cree Ud. Que el medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?  
a) Si (    )                      b) No (    )
9. ¿Ud. Logra eficientemente las tareas asignadas?  
a) Si (    )                      b) No (    )
10. ¿Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la organización

a) Si (   )                      b) No (   )

11. ¿Ud. cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos?

a) Si (   )                      b) No (   )

12. ¿Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad?

a) Si (   )                      b) No (   )

13. ¿Para Ud. Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?

a) Si (   )                      b) No (   )

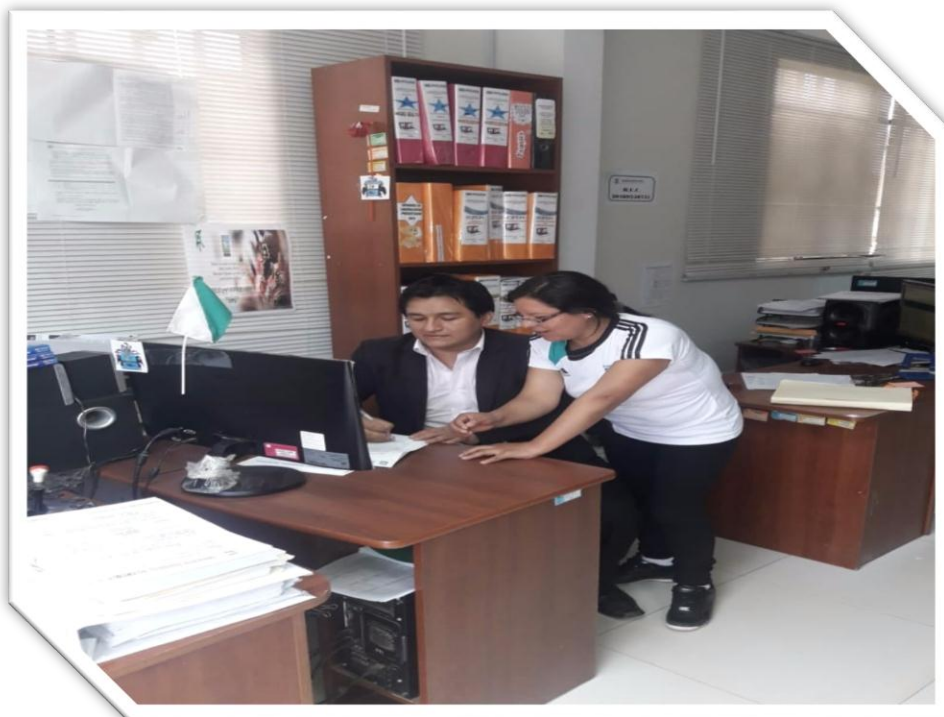
14. ¿Ud. Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?

a) Si (   )                      b) No (   )

**¡Gracias por su colaboración!!!**

**Vista Fotográfica N° 01:**

**ENTREVISTA AL SUBGERENTE**



**Vista Fotográfica N° 02:**

**ENCUETAS A LOS FUNCIONARIOS DE LA SUBGERENCIA**



**Vista Fotográfica N° 03:**

**ENCUETAS A LOS FUNCIONARIOS DE LA SUBGERENCIA**



**Anexo N° 04:**

**RELACIÓN DE PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE FORMULACION DE  
ESTUDIOS DE PRE INVERSION**

<b>N°</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CONDICIÓN</b>
1	RODRIGUEZ ORTEGA, Miguel Ángel	DESIGNADO – SUB GERENTE
2	CRUZ HUACACHINO, Maximiliano	NOMBRADO
3	HERVACIO RODRIGUEZ, José	NOMBRADO
4	ALEJO ALVA, Katia Yarina	CAS
5	ORIZANO PONCE, Alfredo	CAS
6	VERDE PONCE, Delia	CAS
7	ALIAGA BRAVO, Jack Kenneth	CAS
8	SILVA BASILIO, Mirtha	CAS
9	VASQUEZ FIGUEROA, Rosalía	CAS
10	BENANCIO TELLO, Jose Antonio	CAS
11	MONTELLANOS LAOS, Anny Melissa	CAS
12	ABAD TRINIDAD, Phibita	CAS
13	ACOSTA GOMEZ, Edwin E.	CAS
14	BRUNO SAAVEDRA, Walter Vladimir	CAS
15	ESPINOZA VILCA, Nohelia Mery	CAS
16	CERVANTES FERNANDEZ, Yedy Cila	CAS
17	PEREZ CRUZ, Liz Jaqueline	CAS
18	RICALDI YAPIAS, Elizabeth	CAS
19	PONCE MORALES, Karol Margot	CAS
20	OLORTEGUI CASTRO, Christiand	MEF



## Anexo N° 05:

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>General</b> ¿En qué medida el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018?</p> <p><b>Específico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida la Comunicación Interpersonal del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018?</li> <li>¿En qué medida la Autonomía para toma de decisiones del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018?</li> <li>¿En qué medida la Motivación Laboral del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018?</li> </ul>	<p><b>General</b> Analizar en qué medida el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.</p> <p><b>Específico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar en qué medida la Comunicación Interpersonal del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.</li> <li>Analizar en qué medida la Autonomía para toma de decisiones del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.</li> <li>Analizar en qué medida la Motivación Laboral del Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.</li> </ul>	<p><b>General</b> El Clima Organizacional influye en la mejora del Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.</p> <p><b>Específico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Comunicación Interpersonal del Clima Organizacional influye en la mejora del Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.</li> <li>La Autonomía para toma de decisiones del Clima Organizacional influye en la mejora del Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.</li> <li>La Motivación Laboral del Clima Organizacional influye en la mejora del Desempeño Laboral de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.</li> </ul>	<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> (Variable Independiente)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación interpersonal</li> <li>Autonomía para toma de decisiones</li> <li>Motivación laboral</li> </ul> <p><b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (Variable Dependiente)</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad laboral</li> <li>Eficacia</li> <li>Eficiencia laboral</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>a) <b>Enfoque</b> ✓ Cuantitativo</p> <p>b) <b>Alcance o Nivel</b> ✓ Descriptiva</p> <p>c) <b>Diseño</b> ✓ No experimental de tipo transaccional o transversal</p> <p><b>Población y Muestra</b></p> <p>a) <b>Población</b> Se va considerar a todos los trabajadores de la Sub Gerencia Formulación de Estudios de Pre-Inversión del Gobierno Regional de Huánuco.</p> <p>b) <b>Muestra</b> El tipo de muestra tomado para el presente trabajo de investigación es no probabilístico.</p> <p><b>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</b></p> <p>a) <b>Técnica</b> La técnica de recolección se realizará a través de la Encuesta</p> <p>b) <b>Instrumento</b> El instrumento a utilizar será investigación fue el Cuestionario</p> <p>c) <b>Análisis de la Información</b> La aplicación del Office (Word) y software SPSS para la elaboración de cuadros y análisis del cuestionario y entrevistas</p>



**Anexo N° 04:**

**RESULTADO DE LA ENTREVISTA AL SUBGERENTE**  
**ENTREVISTA AL SUB GERENTE**

1. ¿Cuál es su opinión acerca de los canales de comunicación entre sus subordinados?

Todo depende de las habilidades comunicativas para lograr la comunicación, así como mejorar el clima laboral y aportar el valor añadido, todo ello define la comunicación entre los subordinados.

2. ¿Cree Ud. que los subordinados llegan a cumplir las metas establecidas por la sub gerencia?

Efectivamente si cumplen con las metas, como no imponer como una obligación, mas si como un reto que requiere de toda su capacidad para cumplirlo. Donde la clave esta en mostrarles a los subordinados que el consecución de una meta es importante para ellos y representa vivir nuevas experiencias y adquirir mayor conocimiento.

3. ¿Para Ud. los subordinados logran adaptarse con rapidez a los cambios que se genera en su entorno?

Efectivamente si se adaptan con rapidez a dichos cambios debido a que el subgerente es el primero que apoya dicho esfuerzo, y da responsabilidad a los subordinados a favor de dichos cambios, y de esta manera recompensar a aquellos que mejor se adaptaron a los cambios, debido a que los cambios ya es una constante en las entidades, y esta requiere de una preparación y esfuerzo.

